Fidelización de Clientes

- TEMA 2.- Fidelización de Clientes

- Se entrega en clase un articulo sobre Fidelización para realizar comentarios sobre el mismo por parte de los Alumnos.

Fidelización de Clientes

- Indice del TEMA 2

  - Grupos Clave
  - Atracción y retención de Clientes
  - El coste de la perdida de clientes
  - La necesidad de retener a los clientes
  - Tendencias de la fidelización
  - Satisfacción de los RRHH como Fidelización

Fidelización de Clientes

- Grupos Clave (STAKEHOLDERS)
  - El punto de partida de cualquier empresa es identificar los grupos clave que hacen posible su existencia (stakeholders). La mayoría de las empresas han venido preocupándose tradicionalmente, de sus accionistas. Sin embargo, actualmente muchas empresas se han dado cuenta de que, a menos que satisfagan a diversos grupos clave -clientes, empleados, suministradores, distribuidores- los beneficios de los accionistas no podrán garantizarse.

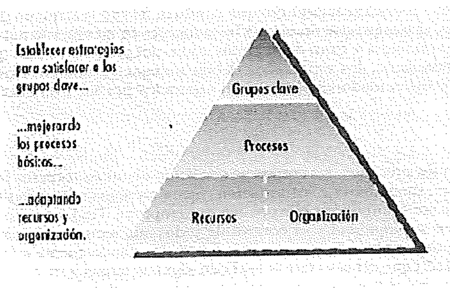
Fidelización de Clientes

- Ello nos conduce al principio de que las empresas deben, como mínimo, satisfacer el umbral de expectativas de los distintos grupos que hacen posible su existencia.
- Por otra parte, las empresas podrían plantearse como objetivos, de cara a los distintos grupos, niveles superiores al umbral mínimo de expectativas. Así, por ejemplo, la empresa podría fijarse como objetivo deleitar a sus clientes (dar mas satisfacción de la esperada).

Fidelización de Clientes

- dar un buen nivel de satisfacción a sus empleados y cumplir con el umbral mínimo de cara a los suministradores. En el establecimiento de estos objetivos la empresa tiene que tener cuidado de que ninguno de los grupos se sienta discriminado en relación con los otros

Fidelización de Clientes



Fidelización de Clientes

- Existe una relación dinámica que conecta a los distintos grupos clave. Proporcionando un alto nivel de satisfacción de los empleados, se consigue que estos trabajen de forma ilusionada y eficiente en la innovación y mejora del producto. Los productos y servicios de alta calidad proporcionan satisfacción. Los consumidores satisfechos compran mas veces y contribuyen a la mejora de la rentabilidad empresarial y del nivel de satisfacción de los accionistas, lo que a su vez permite la mejora del entorno laboral de los empleados. Este es el circulo virtuoso que alimenta los beneficios y el crecimiento.

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- **Novell y WordPerfect** Cuando Novell adquirió WordPerfect Corporation en 1994, la segunda disfrutaba de algo mas de la mitad del mercado de procesadores de texto y la primera tenía una buena posición en el mercado de programas informaticos, compitiendo intensamente con Microsoft. Todo parecía perfecto, y sin embargo las dos empresas tenían un planteamiento radicalmente opuesto en aspectos básicos como el servicio al cliente.

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- Antes de ser adquirida, WordPerfect era conocida por su sobresaliente línea de atención al cliente, así que los trabajadores de WordPerfect se vieron muy afectados por los recortes impuestos por Novell. Las dos empresas tampoco lograban ponerse de acuerdo respecto al proceso de toma de decisiones y quien tenía que participar en el.

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- Incluso los empleados menos cualificados de WordPerfect participaban, antes de la adquisición, en el proceso, y tenían una cierta autonomía. Sin embargo, la gente de Novell estaba habituada a una jerarquía burocrática y a una toma de decisiones mas formalizada. Cuando se produjeron desacuerdos entre los directivos de Novell y los de WordPerfect,

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- el conjunto de la empresa se centro en luchas internas en lugar de concentrarse en hacer frente al monstruo que esperaba tras la puerta para merendárselos: Microsoft. En un interesante epilogo al matrimonio Novell-WordPerfect, WordPerfect recupero su posición como líder de procesadores de texto al año siguiente de ser adquirida Novell por parte de Corel, donde predominaba una cultura mas flexible.

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- Atracción y retención de Clientes
  - Las empresas no solo buscan mejorar las relaciones de los sistemas de entrega con sus socios. Actualmente, intentan igualmente desarrollar lazos mas fuertes de lealtad con sus clientes finales. En el pasado, muchas compañías consideraban que sus clientes estaban garantizados. Los clientes no tenían muchas alternativas de suministro, o los otros suministradores no eran buenos en calidad o servicio, o el mercado crecía tan rápidamente que la compañía no se preocupaba por conseguir una alta satisfacción de sus clientes.

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- La empresa podía perder 100 clientes en una semana y conseguir otros 100 nuevos la siguiente, y por lo tanto considerar que sus ventas eran satisfactorias. Este planteamiento presupone un mercado enormemente cambiante e implica unos costes mas altos que si la compañía retuviera a los 100 clientes y no adquiriera otros nuevos. Presupone, igualmente, que la empresa parte de la teoría de que siempre que se va un cliente se puede reemplazar por otro nuevo. Es evidente que las cosas han cambiado.

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- Hoy en día, cada vez es mas difícil complacer a los clientes. Son mas listos, mas conscientes de las diferencias de precios, mas exigentes, menos tolerantes y están asediados por mas competidores que les hacen ofertas mejores o similares. El desafío, según Jeffrey Gitomer, no consiste en lograr clientes satisfechos; muchos competidores pueden hacer lo mismo. El desafío consiste en lograr clientes leales

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- El coste de la perdida de clientes
  - No basta con ser capaz de atraer nuevos clientes; es necesario conservarlos. Demasiadas empresas tienen una elevada tasa de *deserción:* logran muchos nuevos clientes, simplemente para perder la mayoría. Es como estar poniendo agua en una jarra con un agujero. Actualmente, las empresas tienen que prestar mas atención a la *tasa de deserción de clientes* (la tasa a la que pierden clientes). Por ejemplo, los operadores de teléfonos celulares pierden el 25 por ciento de sus suscriptores anuales, con un coste de entre 2.000 y 4.000 millones de dólares

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- Se pueden distinguir cuatro pasos para no perder clientes
  - En primer lugar, la empresa debe encontrar una unidad de medida de las perdidas y valorar su nivel.
  - En segundo lugar, la empresa debe distinguir entre las diferentes causas de perdida de un cliente e identificar aquellas que se pueden gestionar mejor
  - En tercer lugar, la empresa tiene que estimar cuanto pierde cuando se queda sin un cliente de forma innecesaria.

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- Ejemplo
  - La compañía tenía 1.000 clientes
  - La empresa perdió un 5 por ciento de sus clientes el ultimo año debido a un mal servicio (0,05 x 1.000 = 50 clientes).
  - El nivel medio de compras de cada cuenta era de 3,5 millones de pesetas. Por consiguiente, la compañía perdió 175 millones de pesetas de ingresos (3.500.000 x 50). El margen de beneficio de la compañía era de un 10 por ciento.
  - Por lo tanto, la compañía perdió 17.500.000 pesetas innecesariamente (0,1 x 175 millones).

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- En cuarto lugar, la empresa necesita calcular cuanto costaría reducir la tasa de perdida de clientes. En la medida en que el coste sea menor que el beneficio perdido, la empresa debería invertir en conseguir dicha reducción. Así, cualquier inversión por debajo de los 17,5 millones de pesetas que garantice poder retener a los clientes perdidos merecería la pena.

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- La necesidad de retener a los clientes
  - Desgraciadamente, la teoría y práctica clásica de marketing se han centrado en el arte de atraer nuevos clientes en lugar de retener a los existentes. Se ha puesto mas énfasis en crear *transacciones* que en crear *relaciones*. La discusión se ha centrado mas en las actividades de *preventa y venta* que en las de postventa
  - Sin embargo, actualmente, la mayor parte de las empresas reconocen la importancia de retener a los clientes

Fidelización de Clientes

- **Lexus** Desde el principio, Lexus eligió aquellos concesionarios que habían demostrado un alto compromiso con el servicio y la satisfacción del cliente. También informa a los concesionarios sobre la cuantía exacta del valor de la mejora en la retención de clientes, en términos monetarios.

Fidelización de Clientes

- La empresa ha creado un modelo que puede utilizarse para calcular cuanto mas podría ganar cada concesionario si lograse que los clientes vuelvan a comprar productos y conservan su lealtad. Un director ejecutivo de Lexus afirmo: «El objetivo de nuestra empresa va mas allá de satisfacer al cliente. Nuestro objetivo es deleitarle».

Fidelización de Clientes

- La clave para retener clientes reside en la *satisfacción del cliente.* Un cliente muy satisfecho:
  - Permanece leal mas tiempo
  - Compra mas a medida que la empresa va introduciendo nuevos productos y actualiza los existentes.
  - Presta menos atención a las marcas competidoras, a su publicidad, y es menos sensible a variaciones de precios
  - Ofrece ideas sobre productos o servicios a la empresa
  - Es mas barato atenderle a el que a los nuevos clientes, puesto que las transacciones son rutinarias

Fidelización de Clientes

- Algunas empresas creen que basta con anotar las quejas de los clientes para hacerse una idea de su grado de satisfacción
  - *De los clientes que interponen una queja, entre el 54 y el 70 por ciento volver a hacer negocios con la empresa si se resuelve su reclamación. Esta cifra aumenta pasta un sorprendente 95 por ciento si el cliente opina que su reclamación fue resuelta con rapidez. Aquellos consumidores que se han quejado ante una organización y han visto resuelta de forma satisfactoria su reclamación cuentan su buena experiencia a una media de cinco personas*

Fidelización de Clientes

- Actualmente, cada vez mas empresas están reconociendo la importancia de satisfacer y retener a sus clientes. A continuación se resaltan algunas cuestiones importantes relacionadas con la retención de clientes
  - Conseguir nuevos clientes puede costar **cinco veces mas que satisfacer y retener a los clientes actuales**. Es necesario realizar grandes esfuerzos para hacer que clientes satisfechos cambien de proveedor.

Fidelización de Clientes

- La empresa media pierde el 10 por ciento de sus clientes al año
- Reducir la tasa de deserción de clientes en un 5 por ciento permite aumentar los beneficios entre un 25 y un 85 por ciento, dependiendo de la industria de que se trate.
- La tasa de beneficio por cliente tiende a aumentar a medida que aumenta la permanencia del Cliente

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- Podemos desarrollar un ejemplo para apoyar la necesidad de retener clientes. Supongamos que una empresa investiga el Coste de adquirir clientes nuevos. Supongamos que encuentra estos datos:
  - Coste de una llamada de venta (incluyendo salarios, comisiones, beneficios y gastos) 30.000

    Numero medio de contactos de venta para convertir a un cliente potencial en cliente x 4

    Coste de atraer un nuevo cliente 120.000 pesetas

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- Este es un coste rebajado, porque ha omitido el Coste de publicidad y promoción, planificación, etc.
  - Supongamos ahora que la empresa estima el valor probable promedio de un cliente

Ingresos anuales del cliente	500.000
Numero medio de años de lealtad	x2
Margen de beneficios de la empresa	x 0,1
Valor del cliente durante su vida	100.000 pesetas

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- Ciertamente esta empresa esta gastando mas en atraer un nuevo cliente que lo que vale el mismo. A menos que la empresa pueda atraer un cliente con menos llamadas, gastar menos en cada llamada, incrementar las compras anuales del cliente, retener a los clientes por mas tiempo, o vender con mas margen, la compañía ira a la quiebra

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- Tendencias de la fidelización
- **Anunciantes y Agencias: reinventarse o morir**
  - Dell Computer o Amazon.com son nombres que se han hecho populares en un tiempo record. Son empresas que desde su origen pivotan alrededor del MR, y ejemplos también de máxima interacción con el cliente y personalización de mensajes y ofertas. Para los anunciantes con una larga tradición en el mercado, las apuestas no son del todo optimistas.

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- "En el futuro, quienes lo tienen mas fácil son las empresas nuevas que nacen bajo un concepto muy claro de MR. Sin embargo, las empresas ya añejas lo tienen francamente difícil: cuando una compañía ya esta consolidada, con una estructura de distribución, una estructura jerárquica con sus niveles de negocio... es muy difícil orientarse hacia una filosofía de MR salvo que sea capaz de reconstruirse por dentro, partir de cero y hacer una nueva filosofía de relación mucho mas directa con el cliente como por ejemplo, esta haciendo Renault". (David Torrejón)

tecnun Competitividad e Innovación

Fidelización de Clientes

- "No basta con lanzar un programa de fidelización; la empresa tiene que creérselo y construir un entorno que garantice un trato privilegiado al cliente. Porque mañana puede llegar otro director general que no crea en el MR y.. se acabó. Dentro de la estructura de Renault hemos creado la Dirección Cliente, una organización nueva, que integra los programas de fidelización e incluye servicios de información del cliente, reclamaciones, plataformas telefónicas, encuestas de satisfacción... Es una dirección independiente de ventas y representa al cliente dentro de la organización: eleva la voz del cliente hasta el comité de dirección y le integra en los procesos diarios de la compañía". (Juana Esquivel)

Fidelización de Clientes

- "Lo que estamos buscando de las agencias es la innovación en nuevas herramientas, la explotación de nuevos softwares, Internet.. Igual que dentro de los atributos de la marca puede estar la tecnología y el liderazgo, también se espera de la agencia esa innovación a la hora de crear nuevas herramientas, nuevos vínculos, nuevos canales de comunicación. En definitiva, aprovechar toda la tecnología que tenemos al alcance de la mano para utilizarla dentro de los planes de fidelización". (Angela Reinoso, responsable de Marketing de Motorola España)

Fidelización de Clientes

- Satisfacción de los RRHH como Fidelización
  - Durante los años 80, los directivos se contentaban básicamente con satisfacer a sus clientes. En los 90, algunas organizaciones descubrieron que la satisfacción del cliente externo depende directamente de la del interno o trabajador. El reto del nuevo milenio, consiste en trascender los esquemas estáticos de satisfacción para adoptar enfoques dinámicos y proactivos de fidelización.

Fidelización de Clientes

- Es posible escoger entre dos estrategias
  - Situar a su capital humano bajo un enfoque del cliente (todas las Divisiones volcadas en ofrecer el mejor servicio y atención al Cliente).
  - Fidelizar y, potenciar al máximo la motivación de los empleados, también llamados "Clientes Internos".
  - Este ultimo punto es clave. Los clientes se identifican con sus empleados. De nada sirve invertir una gran cantidad de dinero en mejorar la empresa si el capital intelectual no se siente motivado para ofrecer el mejor servicio posible a su cliente

Fidelización de Clientes

- Para impulsar esta satisfacción interna, las Divisiones de RRHH deben desarrollar políticas activas de formación, comunicación y retribución capaces de crear un clima laboral positivo. Este ambiente repercute de una forma directa en la imagen externa de la compañía, y esa imagen es precisamente lo que provoca la compra del cliente.